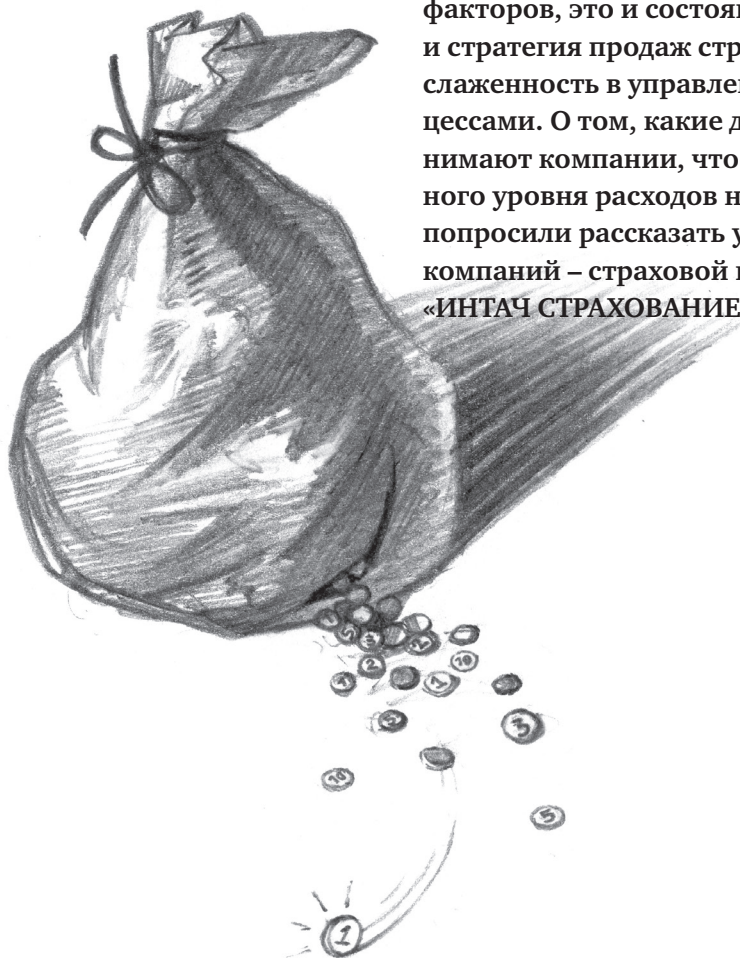


КАК УРЕЗАТЬ РАСХОДЫ?

«Страховщики поднимают тарифы, а надо работать над снижением уровня РВД», – такие критические замечания в адрес страховых компаний звучат достаточно часто. Действительно, сокращение расходов на ведение дел (РВД), по сути, должно являться первой антикризисной мерой для страховой компании. Уровень РВД зависит от целого ряда факторов, это и состояние IT-системы, и стратегия продаж страховых услуг и слаженность в управлении бизнес-процессами. О том, какие действия предпринимают компании, чтобы достичь нужного уровня расходов на ведение дел, мы попросили рассказать управленцев трех компаний – страховой группы «МСК», «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ» и «Гелиос».



КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

АЛЕКСАНДР ЕРОФЕЕВ



В 2002 году закончил Высшую Школу Экономики по специализации «Управление рисками и страхование», В 2011 году получил диплом МБА в АНХиГС при Президенте РФ, с 2000 по 2012 год работал в страховых компаниях, в том числе, в РОСНО, Allianz на позициях руководителя. В настоящее время является заместителем генерального директора страховой компании «Гелиос»

Рецепт снижения затрат – регулярно и системно анализировать затраты и выработать механизмы по повышению эффективности вложений, считает заместитель генерального директора, финансовый директор страховой компании «Гелиос» Александр Ерофеев.

«Современные страховые технологии»: Александр Петрович, сегодня основной проблемой для российского страхового рынка является кризис в ОСАГО. В низкой рентабельности этого вида страховщики часто винят автоюристов. Те, в свою очередь, говорят, что страховщики неоправданно завышают расходы на ведение дела (РВД). Так ли велики внутренние расходы страховой компании?

Александр Ерофеев: Ситуация следующая. Большинство страховщиков на рынке уже сейчас имеют низкий уровень РВД, при этом они постоянно стараются уменьшить операционные расходы. Уже давно страховые компании не платят больших комиссий. Но, когда страховая компания подвергается нападкам автоюристов, то всегда происходит рост убытков, так как приходится платить дополнительные суммы по решениям судов. Для страховой компании при росте убыточности портфеля есть несколько вариантов, в том числе, поднимать тарифы, вводить франшизы или уходить из убыточного вида страхования.

«ССТ»: Какова доля операционных расходов в объеме страховых премий в вашей компании?

А. Е.: Работа по обслуживанию клиента стоит определенных затрат. Это затраты на зарплаты сотрудников, аренду, программное

обеспечение, технику и прочее. Видов операционных расходов в страховой компании, помимо непосредственно сумм страховых выплат, множество. Уровень РВД в страховых компаниях по каждому виду страхования устанавливается в соответствии со структурой тарифной ставки по данному виду. Таким образом, по каждому виду страхования размер РВД свой. Кроме того, в РВД включается оплата комиссий продавцам и агентам. Без учета агентских комиссий, внутренние операционные расходы обычно не превышают 10–15% от суммы страховых премий. Наш уровень операционных расходов – в данном диапазоне.

«ССТ»: Скажите, пожалуйста, есть ли возможности для сокращения расходов на ведение дела? За счет чего это можно осуществить?

А. Е.: Конечно, все страховщики стараются снизить РВД. Все заинтересованы зарабатывать больше и тратить меньше. Есть три пути сокращения затрат: повышение эффективности труда персонала, общая автоматизация всех бизнес-процессов и регулярная комплексная ревизия затрат бэк-офиса. Мы, как компания, все это практикуем, но при этом возникают новые проекты и новые затраты. Нельзя постоянно экономить, не вкладываясь в развитие. Поэтому на коротком периоде любая компания имеет возможность сократить затраты, но в дальнейшем уровень затрат все равно будет приближаться к рыночному.

«ССТ»: А, по вашему опыту, использование каких из приведен-

ных вариантов наиболее эффективно снизит затраты?

А. Е.: На мой взгляд, будущее за технологиями. В этой части автоматизация и упрощение бизнес-процессов, выстраивание и выпрямление их, являются наиболее эффективными методами для снижения РВД. Компания строит долгосрочные отношения с персоналом, повышение эффективности персонала должно быть одним из главных факторов снижения затрат, но не основным. Самое правильное – находить баланс. Баланс между оптимальным для условий конкретной компании бизнес-процессом и уровнем затрат, которые при использовании данного бизнес-процесса придется понести. Мы за последние три года сократили уровень административных расходов где-то на 30%. Сейчас их доля составляет порядка 13–14%. Этого удалось достичь, в том числе, за счет автоматизации.

Есть еще один путь повышения эффективности работы компании – индивидуальный подход к расчету рентабельности по каждой линии бизнеса. Например, у вас филиал тратит на административные расходы 20%. А вы ставите задачу сократить эти расходы до 14%. Нужно изучить перспективы по увеличению сборов в регионе, где работает филиал. Если есть возможность увеличить объемы сборов на тех же мощностях или нарастить мощности, но снизить РВД до желаемого уровня, то целесообразно провести эту работу. Если перспектив для снижения РВД в филиале нет, то можно рассмотреть вопрос о закрытии бизнеса в данном регионе.

«ССТ»: Автоматизация каких бизнес-процессов дает наиболее ощутимые результаты?

А. Е.: У нас сейчас осуществляются несколько программ автоматизации. Это автоматизация внутреннего документооборота, автоматизация выпуска полисов и автоматизация процесса урегулирования убытков. Нам очень важно, чтобы клиенту было удобно с компанией. Благодаря автоматизации у нас в компании хорошо налажен процесс выпуска полисов ОСАГО.

«ССТ»: Внедрение автоматизации требует существенных затрат. Как выбрать в условиях ограниченного бюджета, что именно автоматизировать в первую очередь? Как подойти к решению проблемы, лучше сразу потратиться на глобальный проект или автоматизировать процессы по частям, но с экономией бюджета?

А. Е.: Здесь ситуация следующая. В условиях ограниченных ресурсов надо провести аудит бизнес-процессов, разложить все по полочкам. Выбрать наиболее затратные места и определить, можно ли их автоматизировать и сократить затраты, или нет. Если бизнес-процессы можно автоматизировать, то целесообразно провести оценку трудозатрат, как внешних, на подрядчиков, так и внутренних, на сотрудников, которые будут задействованы в процессе автоматизации. Решение о затратах нужно принимать, исходя из результатов проведенного анализа. Расходы компании, по сути, часть недополученной прибыли. Если мы понимаем, что средства,

которые мы хотим потратить на автоматизацию, в будущем окупятся, и совокупная прибыль за несколько лет превысит результат от первоначальных вложений, так как это позволит существенно снизить затраты, то такое решение должно быть положительным. Обычно мы закладываем в расчеты срок окупаемости проекта один-два года. Есть страховые компании на рынке, которые могут принять срок окупаемости три – пять лет. Я знаю такие компании. При этом нужно понимать, что уровень затрат должен в краткосрочной перспективе вырасти, но потом, после внедрения программ, он должен постепенно снижаться. Но, есть проекты, которые не окупятся никогда, и, тем не менее, для того, чтобы компания была технологичной и могла работать на рынке, их все равно стоит провести в жизнь.

«ССТ»: Если говорить не про автоматизацию, какие еще статьи затрат наиболее значимы для страховой компании?

А. Е.: В любой компании 70–80% расходов – это расходы на персонал. Все остальные статьи более-менее равномерные. Затраты на аренду, маркетинг, хозяйственное обеспечение, оплата банковских услуг также могут быть сэкономлены, но при этом единственный рецепт снижения затрат – регулярно и системно их анализировать и выработать механизмы по повышению эффективности вложений.

«ССТ»: Александр Петрович, можете ли вы поделиться своим опытом по успешному сокращению издержек?

А. Е.: У нас система контроля расходов построена таким образом, что за подразделениями закреплены ответственность по видам затрат и установлены лимиты расходования средств. Мы задаем нормативы расходов и раз в квартал обсуждаем меры по возможному повышению эффективности статей затрат. В качестве примера могу привести случай с одним из филиалов. В филиале был всплеск убыточности, и требовались дополнительные мероприятия по повышению прибыльности бизнеса. Совместно с руководителем филиала была проанализирована

и перестроена часть бизнес-процессов, так, чтобы, несмотря на экономию, филиал не терял производительности в части обслуживания клиентов. Помимо этого мы проводим регулярный анализ договоров аренды. Мы анализируем среднюю загрузку на человека, отдачу бизнеса с этой аренды на один квадратный метр. Исходя из этого формируется понимание об эффективном использовании расходов на аренду. Аналогичный подход по всем остальным затратам – регулярный анализ и оценка эффективности по различным факторам.

IT И РАБОТА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ

От чего зависят расходы на ведение дел в страховой компании, и какие действия предприятия помогают их сократить, рассказывают сотрудники страховой компании «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ» – директор по страхованию Василий Бусаров, директор департамента юридической поддержки и урегулирования убытков Мария Размустова и руководитель департамента информационных технологий Иван Карпов.

«ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ»

основана в 2008 году. Одна из первых директ-компаний в России, предложившая рынку страхование без посредников и удаленное урегулирование убытков. С развитием бизнеса добавила в систему дистрибуции партнерский канал, дилерские центры и банки. Предоставляет услуги автострахования, страхования от несчастного случая и болезней, страхования имущества и гражданской ответственности, страхования выезжающих за рубеж. Компании присвоен рейтинг «А – Высокий уровень надежности» (Эксперт РА, прогноз по рейтингу – стабильный).

«Современные страховые технологии»: В сторону страховых компаний высказывается много претензий относительно того, что страховщики в погоне за хорошим финансовым результатом не пытаются оптимизировать расходы на работу своих офисов, а просто повышают цены на КАСКО и ОСАГО. Как вы можете это прокомментировать?



**ВАСИЛИЙ
БУСАРОВ,**
ДИРЕКТОР
ПО СТРАХОВАНИЮ:

Давайте посмотрим на ситуацию, которая сложилась на рынке автострахования в последнее время. Существенное ослабление рубля привело к удорожанию стоимости восстановительного ремонта, в дополнение к этому увеличилось число мошеннических действий со стороны страхователей, как на бытовом уровне, так и со стороны организованных преступных групп, наблюдалось увеличение частоты крупных убытков, что в итоге привело к значительному повышению тарифов КАСКО, закрытию сегментов страхового портфеля и ужесточению андеррайтинговой политики.

Со второй половины 2013 года начался важный структурный сдвиг в направлении продаж классических полисов КАСКО с франшизой, а также «урезанных» продуктов в автостраховании (например, с неполным перечнем рисков). По на-

шим оценкам, если год назад доля франшизных продуктов в общем объеме продаж КАСКО ряда игроков на рынке не превышала 5%, то сейчас она варьируется от компании к компании в пределах 20–60%.

В «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ» ситуация немного другая. Мы специализируемся на онлайн-продажах. Продукты с франшизой мы продвигаем давно. Сейчас мы фиксируем запрос со стороны страхователя на увеличение франшизы с 5–10 тысяч рублей до 15–20 тысяч рублей. Потребитель готов ремонтировать мелкие царапины за свой счет, если на выходе он получает хорошую страховую историю и скидки при продлении договора страхования. За счет исключения большого числа мелких страховых случаев происходит сокращение расходов на их администрирование, что уменьшает стоимость полиса КАСКО.



**МАРИЯ
РАЗМУСТОВА,**
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
ЮРИДИЧЕСКОЙ
ПОДДЕРЖКИ И РЕГУЛИРОВАНИЯ
УБЫТКОВ:

Еще в 2008–2009 годах наша компания определила для себя два важных подхода к ведению страховой деятельности. Первое: мы предпочитаем работать без посредников. Как вы понимаете, большая часть расходов на ведение дел приходится на комиссионные вознаграждения. Второе: мы внедряем инновацион-

ные IT-решения, которые позволяют компании оптимизировать свои расходы на ведение дела.

Именно эти два постулата легли в основу нашей деятельности. То, что другие игроки рынка, в том числе крупные, в силу исторического момента испытывают трудности с перестройкой бизнес-процессов и оптимизацией РВД, – это отражение особенностей их бизнес-моделей, которые были сформированы 15–20 лет назад. Да, расходы на ведение дела должны сокращаться, и это можно осуществить за счет перестройки работы с посредниками, снижения комиссионного вознаграждения или изменения условий мотивации. Также поможет оптимизация бизнес-процессов, внедрение IT-решений, которые позволяют снизить расходную часть на персонал, бумагу, бизнес-процессы, которые необходимы в текущей деятельности страховой компании.

«ССТ»: Бизнес-процессы в компании «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ» автоматизированы, у вас нет агентов, посредников. На чем сейчас экономит ваша компания?



**ИВАН
КАРПОВ,**
РУКОВОДИТЕЛЬ
ДЕПАРТАМЕНТА
ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ:

В отличие от классической модели построения бизнеса, в модели прямого страхования большую

долю РВД составляют расходы на маркетинг, продвижение бренда. Человек, который хочет купить страховку, не идет за руку с агентом, он не приходит через офис, который находится в шаговой доступности от его дома, он где-то должен увидеть информацию о компании, а это, прежде всего, реклама. Зато расходы на персонал и обслуживание бизнеса у нас существенно ниже, нежели у страховщиков, использующих классические модели продаж.

С самого начала мы выбрали одну IT-систему, в которой ведем все наши дела. Наши сотрудники не отвлекаются на работу в двух-трех разных системах, не тратят время на их освоение. Благодаря этому мы получаем существенную экономию времени, но все равно у нас остаются области, над которыми нужно работать. Недавно мы провели автоматизацию работы call-центра. Число операций, которые необходимо произвести сотруднику call-центра вручную, существенно снизилось. Теперь оператор имеет возможность сосредоточиться на разговоре, ему не нужно куда-то звонить, что-то уточнять или рассчитывать, все нужные окна с информацией открываются перед ним автоматически. У нас резко возросла производительность труда сотрудников call-центра. Кроме этого, мы продолжаем работать над совершенствованием процессов обработки документации. Каждый полис, выпущенный «ИНТАЧ», автоматически сгенерирован системой. Нам не нужно его снова заводить

в систему после процесса подписания клиентом. Мы стараемся отказываться от хранения копий документов. Мы используем электронно-цифровую подпись. По тем же полисам, по которым нам нужна подпись, мы применяем штрихкодирование. В таком случае полисы распознаются автоматически, они автоматически привязаны к объектам страхования. Мы получаем стопочку документов, вставляем их в сканер, и таким образом создаем их электронные копии, при урегулировании убытков сотрудник видит в системе все необходимые документы.

Мария Размустова: Сейчас происходят изменения в законодательстве, многие вещи для страховщиков меняются, вводится электронный полис для ОСАГО. Это пример того, как можно оптимизировать расходы. Мы обязательно будем продавать ОСАГО онлайн. Мы сами продвигали эту идею, обращались к регулятору через различные ассоциации, аргументировали необходимость электронного полиса. Электронный полис и есть тот инструмент, который позволит страховщикам оптимизировать свои расходы.

«ССТ»: А как компания будет противодействовать мошенничеству? Электронные копии можно изменить, подделать...

Мария Размустова: Бумажные носители также можно подделывать. Подделка электронных документов по частоте случаев вполне сопоставима с частотой подделок бумажных полисов. Основное мошенничество при продажах онлайн

будет выражаться в инсценировке ДТП или имитации повреждений, которые по факту не случились. Такой сценарий характерен для профессиональных мошенников, следовательно, они будут обеспечены полным пакетом необходимых документов. Мошенничество в интернете также часто связано с деятельностью посредников, похожую картину мы наблюдаем при продаже посредниками фальшивых полисов ОСАГО. Решить эту проблему поможет создание бюро страховых историй.

«ССТ»: Скажите, пожалуйста, в вашей компании ставятся конкретные задачи по снижению уровня РВД?

Мария Размустова: Да, конечно! У нас есть ключевые показатели KPIs, посредством которых мы контролируем расходы. Мы не хотим создавать завышенные РВД по бизнесу, который нерентабелен.

Василий Бусаров: Мы – компания, которая стартовала с нуля. Как у любого нового проекта, есть срок окупаемости. На разных этапах работы компании уровень РВД разный. В начале деятельности, когда идет наращивание портфеля, РВД относительно выше, на этапе стабилизации – ниже. На старте мы много средств вкладывали в продвижение бренда. Сейчас мы приближаемся к точке окупаемости. Мы считаем стоимость расходов на договор, понимаем, сколько мы тратим на заключение нового договора, а сколько на пролонгацию. С ростом бизнеса РВД на договор будут снижаться.

ИНВЕСТИЦИИ И КОНТРОЛЬ



СЕРГЕЙ ЕФРЕМОВ

окончил Московский автодорожный институт в 1984 году, затем в 1997 году – Финансовый институт при Ивановской химической академии, кандидат экономических наук. С 1993 по 1997 годы занимал должность генерального директора страховой компании «Ростекс» (Иваново). С 1998 года – заместитель генерального директора «НАСТА Ростекс», с 2003 года – исполнительный вице-президент СК «НАСТА». После вхождения СК «НАСТА» в состав группы Zurich Financial Services возглавлял проект по трансформации СК «Цюрих Ритейл». В апреле 2010 года назначен исполнительным вице-президентом Страховой группы «МСК», руководителем блока розничных продаж. В настоящее время является исполнительным вице-президентом, заместителем генерального директора Страховой группы «МСК», членом правления АО «СГ МСК».

Компании, которые не уделяют должного внимания автоматизации предприятия, сейчас могут оказаться в тяжелой ситуации именно из-за отсутствия адекватного учета и контроля расходов, считает исполнительный вице-президент, заместитель генерального директора Страховой группы «МСК» Сергей Ефремов.

«Современные страховые технологии»: Одной из главных проблем страхового рынка является низкая рентабельность автострахования. Есть ли внутренние резервы у страховщиков, на которых можно сэкономить?

Сергей Ефремов: Под автострахованием страховщики понимают КАСКО и ОСАГО. Хотя проблема единая, есть некоторые различия в источниках снижения рентабельности по каждому из этих видов. И в ОСАГО, и в КАСКО есть убытки, которые зависят от стоимости ремонта транспортного средства. Мы знаем, что в ОСАГО с 1 сентября принято решение, что страхователь может по желанию выбрать компенсацию в виде ремонта или денежной выплаты. Сейчас, в кризис, стоимость ремонта существенно возросла. Рост цен на автозапчасти и стоимость ремонта повлиял на рост убыточности, как в ОСАГО, так и в КАСКО. Средняя выплата в ОСАГО изменилась

с 25 тыс. рублей в 2013 году до 35 тыс. рублей в 2014 году, а в 2015 году, по итогам первого квартала, средняя выплата приближается к 42 тыс. рублей.

Очень хорошо, что в ОСАГО сейчас появилась единая методика определения величины ремонта, которая позволяет всем экспертам считать стоимость ремонта по единым правилам, по единым нормам, для упрощения экспертизы это очень важно, в том числе, экспертизы суда.

Итак, чтобы обеспечить рентабельность бизнеса, страховщикам необходимо снижать затраты по этим видам страхования комплексно. Само подразделение урегулирования убытков имеет операционные расходы. Некоторые компании в целях уменьшения этих затрат пошли по пути централизации. Это когда единый центр организует экспертизу убытка, а на местах только собирают документы. Такой подход повышает качество работы с убытком, снижает операционные затраты, связанные с содержанием и обучением персонала, с контролем работы. Для снижения операционных расходов важно внедрение IT-программ. Мы на себе испытали эффект от автоматизации. В «МСК» до 2013 года использовалась программа, которая не позволяла централизовать весь комплекс урегулирования убытков, и мы были вынуждены содержать большое количество сотрудников по урегулированию убытков в регионах. Это выливалось в значительные затраты, да и качество сотрудников оставля-

ло желать лучшего, не во всех регионах имеются подготовленные специалисты по урегулированию убытков, а следствием являются ошибки в принятии решений по выплате.

Следующий этап оптимизации и экономии – сокращение расходов на работу с посредниками. Страховые компании сейчас отказываются от сотрудничества с посредниками, которые требуют высоких комиссионных вознаграждений. С 2012 года до середины 2014 года комиссии как по КАСКО, так и по ОСАГО были высокими. Многие страховщики активно задействовали продажи через партнерские

Страховая группа «МСК»

основана в 1993 году. В феврале 2010 года ОАО «Московская страховая компания» и Страховое ЗАО «МСК-Стандарт» (ранее СЗАО «Стандарт-Резерв») были интегрированы в АО «Страховая группа МСК». В апреле 2011 года к «Страховой группе МСК» присоединилась «Страховая группа «Спаские ворота», также являющаяся одной из крупнейших российских страховых компаний. В 2014 году компания взяла курс на выход из убыточных регионов и снижение доли ОСАГО в структуре портфеля. По объемам сборов в 2014 году компания находится в 20 крупнейших.

Предлагает полный набор услуг, ориентированных на интересы клиентов, в том числе, автострахование, страхование имущества

каналы, через автосалоны. Автодилеры работали за комиссию от 20 до 30%. Конечно, при таких показателях расходы на ведение дела компании весьма высоки.

В настоящее время основным каналом дистрибуции у страховщиков ОСАГО являются прямые продажи, за счет этого расходы на ведение дела существенно сокращаются. Сегодня страховщики КАСКО стараются снизить расходы комплексно, по всем возможным направлениям: за счет сокращения издержек выплатных и продающих подразделений, снижая комиссионные, сокращая расходы на персонал, административно-хозяй-

ственные расходы и т.д. В нашей компании первый квартал текущего года показал в ряде регионов сокращение расходов, связанных с оплатой услуг автодилеров по продаже полисов КАСКО с 25 до 18%. Мы стараемся удерживать убыточность по КАСКО в нужном нам диапазоне, отказываясь от ряда убыточных сегментов.

Как показывает практика развитых стран, рентабельности по КАСКО добиться можно, это достижимо и на российском рынке, что подтверждается работой целого ряда компаний. У нас сегодня большой проблемой являются суды, которые накладывают на страховые компании дополнительные расходы – от 20 до 30%. Это расплата за ошибки, которые были сделаны страховыми компаниями в прошлые годы. Сейчас страховщики платят по судам 2012–2013 годов. Но от КАСКО отказаться невозможно, вместе с ОСАГО этот вид страхования является движущей силой развития страхового рынка, тем более, если мы работаем в рознице. А работать в рознице необходимо, потому что корпоративный рынок достаточно узкий, и на нем сегодня первую скрипку играют кэптивные компании.

Для компании, работающей в розничном сегменте, очень важно найти точки роста и свой профиль безубыточного клиента, это достаточно сложная задача. Для этого необходимо иметь возможность анализировать свой портфель, что, в свою очередь, требует наличия мощного программного обеспечения. Рентабельность по продукту

и гражданской ответственности, добровольное медицинское страхование, страхование выезжающих за рубеж, страхование от несчастных случаев и комплексное обслуживание корпоративных клиентов. Финансовая устойчивость Страховой группы «МСК» подтверждена международным рейтинговым агентством Fitch, присвоившим объединенной компании рейтинг финансовой устойчивости по международной шкале «ВВ-» (прогноз «Позитивный»), рейтинг финансовой устойчивости по национальной шкале: А+(rus) (прогноз «Позитивный»). Рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило АО «СГ МСК» рейтинг надежности на уровне А+ («Очень высокий уровень надежности»). Прогноз по рейтингу – «Развивающийся».

со временем может измениться. К примеру, если раньше продукт «Зеленая карта» был для страховщиков прибыльным, убыточность по нему в среднем не превышала 17%, сейчас она составляет порядка 50%.

«ССТ»: За счет чего еще можно сокращать расходы?

С.Е.: Давайте перечислим. Во-первых, централизация урегулирования убытков и уменьшение расходов на посредников. Этот путь требует волевого решения страховщика. Понятно, что сложно найти партнеров, которые готовы к снижению своих доходов. Многие компании серьезно работают над переориентацией агентских сетей на более прибыльные виды страхования, такие как страхование от несчастного случая, страхование недвижимости. Но, так или иначе, необходимо снижение продаж ОСАГО в партнерском сегменте и преимущественное использование прямых продаж через офисы.

В 2012–2013 годах расходы, связанные с работой агентов, с развитием партнерских продаж, в среднем составляли 25% от общего объема собранной премии. Сегодня в ряде компаний они не превышают 15%. Многие компании начинают развивать онлайн продажи посредством электронного полиса.

В структуре тарифа расходы на ведение дела занимают очень большую долю, они включают расходы на сопутствующие подразделения, на операционные подразделения, расходы на подразделения, которые занимаются вводом информации в базы данных, форми-

рованием отчетов и т.д. Конечно, с наличием соответствующей IT-системы, которая позволяет автоматизировать все процессы, расходы будут существенно ниже. Очень важно, если в компании есть электронный архив, база данных, которой могут пользоваться все сотрудники.

Компании, которые не уделяют должного внимания автоматизации предприятия, сейчас могут оказаться в тяжелой ситуации именно из-за отсутствия адекватного учета и контроля расходов. Уровень автоматизации должен постоянно расти. У компаний, где не предусмотрена централизация бизнес-процессов, у которых нет единой системы учета, средняя премия на одного человека в год составляет около 3 млн. руб.

Если в 2012–2013 году это было нормальным, то сегодня нормальной производительностью труда считается, если годовой объем сборов одного продавца составляет от 7 до 10 млн. рублей.

Интервью провела Татьяна Робулец

